Christian MOREL

SUR LES SOLUTIONS CONSIDERABLEMENT DECONNECTEES (1)

Publié dans l'Année sociologique, 1997, 47 n°2

Notre objectif ici est d'identifier et d'étudier des produits de l'action humaines qui sont particulièrement déroutants, mais qu'il est difficile d'expliquer selon les modèles classiques des effets pervers, du glissement des objectifs ou du "garbage can". L'idée est d'expliquer les déviations en introduisant, comme facteurs explicatifs déterminants, des phénomènes tels que la distraction ou l'auto-légitimation de l'action, qui sont absents des approches classiques.

Il est extrêmement fréquent qu'une solution soit décalée de l'objectif auquel elle est censée répondre. Ce phénomène a suscité un courant de préoccupation et de discussion majeures en sociologie des organisations et en théorie de la décision. Les décisions non optimisées chez H.A. Simon (2), le modèle de la poubelle chez J. G. March (3), les effets pervers chez R. Boudon (4), les décisions bureaucratiques chez C. Perrow (5), les décisions anomiques chez J.D. Reynaud (6) sont à chaque fois une réflexion sur une forme d'écart entre objectif et décision (7).

Il est possible de dresser une typologie des différents types de décalage entre une solution et son objectif.

Le décalage le plus courant est celui **des solutions non optimisées,** type célèbre caractérisé par H. A. Simon. Elles proviennent de ce que l'homme ne peut tout prendre en compte et se satisfait de cette imperfection.

Les solutions bureaucratiques forment un sous-groupe de cette première catégorie. Elles substituent à une solution personnalisée idéale une solution automatique médiocre, mais qui arrange les acteurs concernés.

Le second type de solutions décalées est celui **des solutions de correction de l'objectif.** La recherche de la solution conduit à reformuler un problème mal posé. Une direction générale demande une formation pour les responsables d'une nouvelle activité dans l'entreprise. La direction de la formation découvre que le besoin n'est pas une formation mais la constitution d'un réseau d'échange d'expériences entre ces responsables, et c'est cette dernière solution qui est appliquée.

A un niveau beaucoup plus élevé de décalage, se situent toutes **les solutions qui aboutissent à un échec** en raison de défauts dans leurs conception, d'erreurs de mise en oeuvre et d'événements défavorables.

Une catégorie de solutions à décalage élevé par rapport à l'objectif est celle **des solutions à effet pervers,** dont R. Boudon a constitué un corpus théorique. Les solutions, individuellement, sont dans l'objectif. Mais leur composition produit un résultat qui va en sens contraire. Ainsi la démocratisation de l'enseignement, qui vise l'égalité, peut produire de l'inégalité.

La cinquième catégorie de solutions décalées sont celles qui le sont **par attribution de la solution à un autre objectif** : une solution défectueuse devient une solution efficace par changement de l'objectif.

Les solutions attribuées par transfert (flight) à d'autres objectifs, que décrit J. G. March (8) dans son modèle de la poubelle, entrent dans cette catégorie (elles s'adaptent à l'objectif sur lequel elles tombent).

Afin d'être complet, il faut citer une sixième catégorie de solutions décalées. Il s'agit **des solutions magiques**. Le décalage par rapport à l'objectif est relatif. Pour ceux qui n'y croient pas, le décalage est évident et fort. Pour ceux qui y croient, elles sont parfaitement dans l'objectif.

Mais cet inventaire n'épuise pas toutes les solutions décalées. Il existe une ultime catégorie, que nous appellerons **solutions considérablement déconnectées** . Elles possèdent comme caractéristique **une incohérence au premier degré**, qui les rend intrinsèquement absurdes en quelque sorte, comme une roue carrée, une casserole sans fond ou un escalier qui ne monte ni ne descend. Elles existent et sont activées de façon autonome par rapport à tout objectif. Ce sont des électrons libres dans l'univers des finalités (9).

TYPE DE SOLUTION	**THEORICIENS**	**DIMENSION DU DECALAGE PAR RAPPORT A L'OBJECTIF**	**GENESE DU DECALAGE**
Solution non optimisée	H.A. Simon	• décalage modéré	• rationalité limitée
Solution bureaucratique (sous-catégorie de la précédente)	C. Perrow	• décalage modéré ou assez élevé	• rationalité limitée
Solution de correction de l'objectif		• décalage modéré par rapport à l'objectif initial • décalage nul par rapport à l'objectif final	• la solution comme processus d'exploration de l'objectif
Solution aboutissant à un échec		• décalage très élevé, voire total	• Erreurs techniques • Biais cognitifs • Incidents externes, etc.
Solution à effet pervers	R. Boudon	• décalage très élevé, voire total	• Effets de composition
Solution transférée à un autre objectif	J. G March (dans une partie de son modèle de la poubelle)	• décalage très élevé par rapport à l'objectif initial • décalage nul par rapport à l'objectif final	• Glissement de la solution • "Flight" dans la terminologie de J. G. March
Solution magique		• décalage total par rapport à l'objectif pour ceux qui n'y croient pas • décalage nul par rapport à l'objectif pour ceux qui y croient	• Scepticisme

Solution considérablement déconnectée		• Incohérence immédiate	• Anomie • Auto-légitimation • Distraction cognitive • Kidnapping technologique • Incohérence potentielle mécanique

DESCRIPTION ET DEFINITION DES SOLUTIONS CONSIDERABLEMENT DECONNECTEES

Afin de rendre concret notre propos, considérons un exemple banal de la vie quotidienne. Soit l'objectif : éviter les embouteillages d'un départ en week-end rouge. Nous retrouvons bien les différents types de solutions décalées.

D'abord le décalage **par solution non optimisée** : par exemple se déplacer en moto et laisser sa voiture. La solution est moins satisfaisante (la capacité de transport est plus faible, le risque d'accident plus élevé).

Dans cette catégorie figure **la solution bureaucratique** : autoriser la circulation selon que le numéro d'immatriculation est pair ou impair.

Puis vient le décalage de **la solution correction de l'objectif** : on pourrait imaginer une solution visant, non à vaincre les embouteillages, mais à les rendre supportables, par exemple en augmentant le confort intérieur des véhicules (air conditionné dépollué, système audio,...).

On passe ensuite **au décalage de la solution aboutissant à un échec** : prendre un itinéraire vert et se perdre.

Le quatrième type de décalage est celui de **la solution à effet pervers** : supposons qu'un nombre élevé d'automobilistes choisisse de partir le samedi au lieu du vendredi, pensant ainsi éviter la cohue. La conséquence perverse sera un blocage de la circulation le samedi au lieu du vendredi.

Figure ensuite **la solution décalée par son attribution à un autre objectif**. L'automobiliste prend un itinéraire vert et choisit de rester dans la région traversée afin de la visiter.

N'oublions pas le décalage qui proviendrait d'**une solution magique** pour quelqu'un qui n'y croirait pas, par exemple prononcer une incantation.

Mais lorsqu'un journaliste, à la radio, demande aux automobilistes parisiens, qui doivent partir en week-end, de ne pas circuler le vendredi après-midi et le samedi matin dans le sens Paris-Province, ni le dimanche après-midi et soir dans le sens Province-Paris, il ne propose rien d'autre, si on prête un minimum d'attention à ce que signifie la recommandation du

présentateur, que de se rendre le samedi et le dimanche à la campagne en partant le samedi soir et en revenant le dimanche matin, ce qui est absurde. On quitte là l'univers des solutions non optimisées d' H. A. Simon (10), celui des solutions à effets pervers de R. Boudon (11), celui des solutions transférées à un autre objectif de J. G. March (12), pour entrer dans l'univers énigmatique des **solutions considérablement déconnectées**.

Types de solutions décalées par rapport à l'objectif : "POUR UN PARISIEN PARTANT EN WEEK-END, EVITER LES EMBOUTEILLAGES".	
Solution non optimisée	Laisser sa voiture et se déplacer en moto (capacité de transport plus faible, sensibilité plus grande aux intempéries).
Solution bureaucratique (sous-catégorie de la précédente)	Autoriser la circulation selon que l'immatriculation est paire ou impaire.
Solution de correction de l'objectif	Rendre les embouteillages moins désagréables en augmentant le confort intérieur des véhicules.
Solution aboutissant à un échec	Emprunter un itinéraire vert et se perdre
Solution à effet pervers	Partir le samedi après-midi pour éviter les embouteillages, comme beaucoup d'autres, ce qui déplace les embouteillages sur le samedi après-midi.
Solution transférée à un autre objectif	Prendre un itinéraire vert et rester dans la région traversée pour la visiter.
Solution magique	Pour quelqu'un qui n'y croit pas, invoquer les dieux de la circulation.

Solution considérablement déconnectée	Partir de Paris le lundi pour se rendre le samedi et le dimanche à la campagne et revenir le vendredi.

Voici un certain nombre d'autres exemples (Ce texte contient quelques exemples d'entreprise. Afin d'assurer complètement l'anonymat, nous avons introduit dans ces exemples des éléments fictifs qui ne les modifient pas quant au fond mais rendent impossible leur identification. Le respect de l'anonymat nous a également conduit à limiter leur niveau de détail. Que le lecteur ne nous tienne pas rigueur de cette réserve).

Classons dans la légende l'histoire de ces dizaines de chasse-neige envoyés par l'U.R.S.S. en Afrique au titre de l'aide au tiers-monde, car nous ne possédons pas la preuve de son authenticité. Mais cette histoire ne comporte-t-elle pas un accent de vérité ?

La direction générale d'un groupe allemand au début des années 1970 lance une grande campagne pour développer le management participatif. Elle crée une université d'entreprise consacrée à la sensibilisation aux relations humaines. Mais cette université, dès le départ, prend une grande autonomie par rapport à l'objectif : elle se contente de diffuser un discours incantatoire à l'ensemble de l'encadrement puis se transforme en organisme de formation vendant à l'extérieur du groupe des stages de formation au management classiques. Elle ne sera jamais ce qu'elle devait être : un instrument interne au service d'une politique de changement des mentalités. On pourrait penser que l'orientation prise par cette université correspond à un simple changement d'objectif. Mais ce n'est pas le cas dans notre exemple. L'objectif initial a été maintenu de façon très affirmé, à tel point qu'un dirigeant de l'entreprise a demandé à cette université d'organiser un stage de relations humaines, sans imaginer la moindre difficulté puisque cette demande était parfaitement conforme à la mission de l'université. Mais elle a été incapable de satisfaire la demande du dirigeant en raison de ses engagements à l'égard de ses clients externes.

Considérons un autre exemple de solution considérablement déconnectée emprunté au management : la direction d'une entreprise américaine demande la création d'une cellule interne de conseil en organisation. A la place, se développe un service d'étude qui lance de sa propre initiative des investigations assez académiques qui ne sont pas exploitées en interne.

Il existe des domaines qui sont plus que d'autres des gisements de solutions considérablement déconnectées, par exemple les solutions dans le domaine de l'information au sens large. Ils appartiennent à la micro-sociologie. Mais on aurait tort de ne pas y prêter attention, car ils sont sur ce plan révélateurs et répétitifs.

Ainsi, une entreprise française élabore un système expert destiné aux ouvriers de sa filiale hollandaise, pour les aider à mieux comprendre et gérer les pannes survenant sur leurs installations. Le système expert conçu et mis en place est irréprochable sur le plan pédagogique, à la réserve près que les messages qui apparaissent à l'écran aux postes de travail sont en français, que les ouvriers hollandais ne lisent pas. On ne peut contester que des messages illisibles constituent une solution considérablement déconnectée.

Autre exemple dans ce domaine : en entreprise, l'usage du rétroprojecteur est devenu la règle dans les réunions. "Préparer une réunion" et "faire des transparents" sont deux expressions devenues synonymes. Mais il est extrêmement fréquent que les transparents projetés soient illisibles, parce que les caractères utilisés sont trop petits et parce qu'ils comprennent trop de texte pour le temps pendant lequel le document est présenté. D'ailleurs leurs auteurs ne s'en cachent pas, faisant à chaque fois une déclaration telle que "vous ne pourrez pas lire les transparents, mais je vous les passe quand même". Nous reviendrons sur cet exemple

apparemment anodin de solution considérablement déconnectée, car il révèle de manière très significative certains ressorts profonds de ce phénomène.

L'informatique, l'administration publique, la stratégie militaire sont aussi des sources fécondes en bons exemples de solutions considérablement déconnectées. Qui ne connaît pas un exemple de programme informatique, conçu à grand frais, ayant perdu le sens de ce à quoi il devait servir, et jamais vraiment utilisé ? Qui n'a pas entendu parler de cas de stages publics destinés aux chômeurs, complètement déconnectés des besoins, au point qu'on les nomme stage parking et qu'il serait plus honnête d'appeler stage terrain vague ?

La première caractéristique d'une solution considérablement déconnectée est une incohérence au premier degré : c'est cette absurdité évidente **qui distingue une solution considérablement déconnectée d'une solution à effet pervers**. Car les solutions à effet pervers, bien entendu, sont elles aussi incohérentes. Mais il s'agit d'une incohérence au second degré. Considérée isolément, une solution à effet pervers est parfaitement cohérente. C'est l'agrégation de ces solutions et leur composition qui révèle leur dimension absurde. Il faut donc une expérimentation, un effort d'analyse pour détecter l'effet pervers. En revanche, l'incohérence d'une solution considérablement déconnectée est immédiate. Un transparent quasiment illisible est absurde au premier degré. Seule une certaine inattention (nous y reviendrons au chapitre de la distraction cognitive) peut conduire à ne pas enregistrer l'incohérence.

C'est également cette incohérence au premier degré des solutions considérablement déconnectées qui les **distingue des solutions aboutissant à un échec**. Dans les échecs, les causes sont complexes, plus souvent cachées et souvent même imprévisibles.

Essayons de mieux expliciter cette incohérence immédiate des solutions considérablement déconnectées à travers deux exemples célèbres de décalage entre la solution et l'objectif : **l'échec du sauvetage des otages américains en Iran** tel que l'analyse P. Rosenzweig (13) et **l'explosion au décollage de la navette Challenger le 28 janvier 1986**, étudiée par H. Laroche et J-M. Saussois (14).

Pour nous, quelles que soient les erreurs commises dans la conception de **l'opération américaine en Iran**, cette solution est bien une solution conduisant à un échec et non une solution considérablement déconnectée selon notre définition. Bien sûr, la mission fut affectée d'un risque excessif, d'une information défectueuse dans sa préparation, d'erreurs techniques assez graves (erreurs de calcul des chances de succès notamment), de malchance (vent de sable et collision), de pressions politiques, mais elle n'était pas intrinsèquement incohérente au premier degré. Elle était très risquée, imparfaite, mais non absurde.

En revanche nous serions enclins à considérer **la navette Challenger**, non comme une solution conduisant à un échec, mais bien comme une solution considérablement déconnectée. Pourquoi ? L'explosion a été provoquée par une fuite de gaz sur une des deux fusées de lancement. Un joint a tout simplement mal fonctionné. Jusqu'ici, on reste dans l'échec "normal". Le problème est que ce joint fonctionnait très mal à basse température ambiante, que la Floride peut très bien connaître. De plus le joint de secours fonctionnait exactement sur le même principe. La panne du premier joint due à la température ambiante ne pouvait pas ne pas s'accompagner automatiquement de la même panne sur le joint de secours. C'est ça qui élève cette solution du rang de solution échec au rang de solution considérablement déconnectée.

Concevoir un joint qui ne fonctionne pas à une température ambiante possible est déjà une première aberration. Que le joint de secours suive la même loi rend absolue cette ineptie. Il n'est pas nécessaire d'être un expert de cette technologie pour le comprendre. C'est comme si les compartiments étanches d'un navire étaient dotés d'un mécanisme fou les faisant communiquer pour qu'ils se remplissent en même temps. La solution des joints de Challenger était si clairement déconnectée que de nombreux ingénieurs avaient recommandé l'annulation du lancement de Challenger pour cette raison, l'un d'eux déclarant même avant le décollage qu'il n'avait pas envie de se retrouver devant une commission d'enquête. L'ineptie de la solution est bien illustrée par le directeur de projet des fusées qui, devant la commission, ne sait que répondre : "j'aimerais répondre à votre question, Monsieur, mais c'est si étranger à la façon dont la NASA fonctionne que je devrais réfléchir longtemps pour trouver une réponse" (15).

Les solutions considérablement déconnectées sont engendrées, maintenues en vie, renforcées **par cinq processus** qui tendent à les isoler et les rendre autonomes par rapport à une finalité claire et précise. Ces cinq processus, que nous allons maintenant développer, sont : l'anomie, l'auto-légitimation, la distraction cognitive, le kidnapping technologique et l'incohérence potentielle mécanique. Pour une solution considérablement déconnectée, au moins un des cinq processus intervient, mais généralement plusieurs d'entre eux jouent. Ces cinq processus n'épuisent certainement pas tous ceux qui peuvent intervenir.

L'ANOMIE DES SOLUTIONS CONSIDERABLEMENT DECONNECTEES

Dans les Règles du jeu (16), J-D. Reynaud reprend le concept d'anomie, défini comme un déficit de régulation. Il examine plusieurs cas d'anomie et leurs effets. L'un de ces cas est celui qui, dans un processus de décision, découle de l'incertitude de l'objectif. Selon lui, cette incertitude explique la décision fortement incohérente. Pour Jean-Daniel Reynaud, l'incertitude de l'objectif est provoquée ou renforcée par la pléistocratie, c'est à dire un nombre de parties prenantes excessif, une multitude de centres de pouvoir concernés. Car la pléistocratie rend plus difficile la détermination d'une finalité claire, commune, précise.

Cette analyse s'applique à ce que nous appelons les solutions considérablement déconnectées. L'anomie, c'est à dire des objectifs flous, incertains, inconnus, situations renforcées par la pléistocratie, constitue un facteur puissant d'émergence de telles solutions.
Mais nous voudrions prolonger cette analyse de Jean-Daniel Reynaud en essayant d'approfondir cette anomie.

Anomie par dysfonctionnement de la définition de l'objectif : le passage immédiat à la solution

Il est naturel qu'un objectif au départ manque de clarté. Généralement, entre l'énoncé de l'objectif et la solution, un certain nombre de phases intermédiaires doivent intervenir pour préciser l'objectif : groupe de travail chargé d'apporter de la consistance à une idée, enquête

pour préciser une demande ou une attente, expérimentations en vue non de concevoir la solution mais d'explorer l'objectif, etc.

Mais il n'est pas rare que ces phases intermédiaires soient totalement escamotées et qu'un objectif, à peine esquissé, soit aussitôt suivi d'une solution précise.

Par exemple, dans telle organisation parapublique, une décision importante concernant la réglementation a fait aussitôt l'objet d'une brochure largement diffusée, en vue d'une bonne communication. Mais, dans cette précipitation, l'objectif de cette communication n'a pas été défini. Les spécialistes de la réglementation ont conçu implicitement cette brochure, afin que leurs correspondants techniques reçoivent une information synthétique dans un délai très court. Le service de la communication, quant à lui, a vu la brochure comme un produit de vulgarisation rapide destiné aux clients de l'organisme. Cette incertitude, née de l'urgence excessive, a produit une solution qui n'a pas eu de sens. Le bulletin, trop technique, s'est révélé incompréhensible pour les clients. Mais en même temps, comme il n'a pas été conçu dans un but exclusivement technique, il n'a été d'aucune utilité pour le réseau des experts. Comment expliquer l'escamotage de la phase de clarification et de précision de l'objectif et le passage immédiat à la solution ?

Une première cause est extrêmement triviale et pourtant fréquente. Il s'agit d'un biais cognitif : la tendance à **croire qu'un objectif est d'emblée clair et précis** et qu'il n'est pas nécessaire de l'examiner davantage. Des objectifs aussi généraux que "il faut former les agents de maîtrise" ou "il faut informer le personnel" comportent une multitude d'options possibles. Or il est fréquent que les acteurs considèrent ces objectifs tels que et se lancent dans la solution, avec la certitude que former les agents de maîtrise ou informer le personnel est suffisamment clair et précis et vont appliquer, sans objectif plus clair, une solution déconnectée.

Une autre cause du passage direct à la solution est qu'il est beaucoup **plus facile de produire des solutions que de réfléchir à des objectifs**, en d'autres termes parce qu'il est plus facile de "faire de la technique" plutôt que "faire de la politique". Sur le plan cognitif, approfondir un objectif nécessite une vision élargie, le maniement de concepts abstraits et la prise en compte simultanée de plusieurs options. Il existe beaucoup de solutions qui comportent des techniques avec lesquelles les acteurs se sentent beaucoup plus à l'aise. Il est souvent plus facile à un informaticien de concevoir un programme que de mieux définir ce à quoi il va servir.

Il est également plus aisé de produire de la solution que d'approfondir des objectifs, parce que la clarification des buts exige que les spécialistes sortent de leur expertise et adoptent un point de vue pluridisciplinaire, ce qui, on le sait, n'est pas leur inclination, ni bien souvent leur compétence.

Par exemple l'objectif "former l'encadrement à la qualité totale", exige, pour être précisé, que les spécialistes en ingénierie de formation s'ouvrent à la discipline de la qualité et que les experts de la qualité prennent en compte les exigences de la pédagogie. Faute de cette compétence pluridisciplinaire, la réaction naturelle des ingénieurs de formation et des experts de la qualité sera de tacitement s'entendre pour laisser produire de la solution au lieu d'approfondir les objectifs.

Une disponibilité insuffisante des responsables à un niveau de direction stratégique, accompagnée de services techniques qui eux disposent de davantage de temps, peut aussi favoriser l'escamotage de la phase politique. Sur un sujet donné, les services techniques travaillent sans que les responsables, pris par le temps, puissent dialoguer avec eux sur la dimension stratégique. Une solution peut ainsi partir à la dérive, déconnectée de toute vision politique claire.

L'anomie par compromis forcé sur des objectifs inconciliables

Il existe une configuration de négociation génératrice de solutions considérablement déconnectées, que nous appellerons le compromis forcé sur des objectifs inconciliables.

Cette configuration de négociation présente trois caractéristiques. D'abord le désaccord sur les objectifs est particulièrement profond. Il s'agit en fait plutôt d'objectifs complètement contradictoires. Le but d'un adversaire exclut presque mécaniquement ou logiquement le but de l'autre. En second lieu les acteurs de la négociation sont dans l'obligation absolue de produire une solution commune. Aucun des deux ne peut se retirer ou émettre un veto. Enfin, aucun arbitrage, ni recours auprès d'un niveau supérieur, n'est possible. Dans ces conditions, il est fort probable que la décision finale sera extrêmement confuse et contradictoire.

Considérons l'exemple de la nouvelle réglementation en entreprise qui doit faire l'objet d'une information. A ce titre , le but du département réglementation et celui du département communication interne sont pratiquement inconciliables. Le premier cherche à informer son réseau de spécialistes de façon technique, alors que le second entend expliquer le contenu au personnel néophyte dans un sens pédagogique. Supposons que ces deux départements soient contraints de rédiger et diffuser une information commune au point de devoir co-signer le document. Supposons enfin que ces deux services soient dans l'impossibilité d'obtenir un arbitrage ou un recours de leurs supérieurs, parcequ'il n'est pas bien vu de déranger ces derniers sur des questions aussi subalternes que la façon de rédiger un document d'information. Le produit le plus probable d'une telle situation sera un document illisible, les efforts pédagogiques rendus décousus par les inclusions techniques et les tentatives de précisions techniques contrariées par des considérations pédagogiques.

Dans les organisations, l'obligation d'agir en commun, sans aucune possibilité de retrait, d'arbitrage ou de recours, n'est pas si rare. Il suffit que se présentent des buts inconciliables et surgit alors une forte probabilité de solutions considérablement déconnectées.

Dans telle entreprise, la Direction générale a mis sur pied une nouvelle organisation assez complexe, nécessitant que les directions négocient entre elles. Cette direction générale a accompagné cette organisation d'un principe selon lequel les directions devaient obligatoirement se mettre d'accord, car tout recours à la direction générale serait considéré comme un échec. Il n'existe donc aucune procédure de résolution d'un puissant désaccord, et les acteurs ne peuvent pas ne pas agir.

Une exclusion de l'arbitrage ou du recours peut provenir, non pas d'une interdiction explicite mais tout simplement de l'interdiction implicite de l'affrontement ouvert au sommet. Si, dans telle organisation, il n'est pas toléré que les directeurs soient en total désaccord sur un sujet, parce qu'à ce niveau cela ne se fait pas, les désaccords intenses au bas de l'organisation auront

du mal à remonter et à être reconnus afin d'être arbitrés. Et comme ne pas sortir de solutions est mal vu, cela n'empêchera pas la production de solutions. Il s'agit ici en quelque sorte d'une **schizophrénie organisationnelle,** où le conflit est à la fois autorisé à un niveau et interdit à un autre niveau, où on peut s'opposer à un objectif mais pas à la mise en oeuvre ; un enfermement dans lequel il n'y a pas de soupape permettant d'éliminer l'absurde.

De l'anomie à la légitimité bricolée : la valeur refuge.

Bien entendu, si l'anomie est à l'origine de la solution considérablement déconnectée, cette dernière doit combler le vide de l'anomie en trouvant une légitimité. Selon nous, la légitimité à laquelle se raccrochent les solutions considérablement déconnectées présente à chaque fois deux caractéristiques.

La première est que la légitimité justifiant la solution est beaucoup plus une valeur d'une très grande **généralité** qu'un objectif. On ne raccroche pas la solution à des normes intermédiaires qui donneraient à la valeur une consistance. L'intérêt de ce bricolage est évident. La valeur est tellement générale qu'il devient impossible de faire apparaître l'incohérence. La généralité attrape-tout de la légitimité permet de masquer le décalage total de la solution. Le mécanisme consiste à monter de plusieurs crans la solution dans l'échelle des valeurs et des objectifs pour "noyer le poisson".

La deuxième caractéristique est que la valeur qui sert de légitimité est socialement **intouchable**. Personne ne peut être contre. Exprimer quoi que ce soit qui pourrait être interprété comme une non adhésion totale à cette valeur est impossible. Le caractère intouchable de la valeur est transféré à la solution, qui devient elle aussi intouchable. **La solution capture, en quelque sorte, non la valeur, mais son caractère intouchable**.

Ainsi dans le management des entreprises, des valeurs comme la qualité, la formation, la communication, le changement, la créativité, sont parfois déviées pour rendre intouchables des solutions considérablement déconnectées. Que d'actions de formation totalement déconnectées n'a-t-on pas conçues au nom de l'idéal de la formation.

La mise à l'abri de la solution dans une valeur refuge exploite en quelque sorte les deux rationalités définies par Max Weber. Rappelons que, pour Weber, il existe la rationalité téléologique des actions adaptées à des objectifs (faire du sport pour se maintenir en forme par exemple) et la rationalité axiologique des actions adaptées à des valeurs au dessus des objectifs (le sacrifice du héros par exemple). Les solutions considérablement déconnectées, faute d'être adaptées à un objectif, simulent en quelque sorte l'adaptation à une valeur. La première rationalité weberienne étant absente, on joue sur la seconde.

On pourrait se demander si **l'excès de rationalité liée à des valeurs et le manque de rationalité liée à des objectifs** n'est pas une cause directe de solutions considérablement déconnectées. La présence trop forte d'une valeur conduirait à négliger l'établissement d'objectifs intermédiaires, à passer trop vite à la solution, empêcherait de concevoir froidement le champ des solutions, hypnotiserait en quelque sorte l'acteur et le pousserait à la faute.

Il ne s'agit pas ici de critiquer la rationalité adaptée à des valeurs par opposition à la rationalité adaptée à des objectifs. Le capitaine qui se laisse couler avec son navire suit bien une

rationalité liée à la valeur de l'héroïsme. Ce n'est pas contestable. Notre observation ici est qu'on peut en jouer pour justifier une solution déconnectée. Serait dans ce cas un capitaine qui, dans une situation extrêmement critique, adopterait consciemment une solution insensée (accentuer inutilement le danger) et justifierait cela par l'héroïsme désintéressé de sa corporation.

S'agissant de ce bricolage de la légitimité, on peut assister à un phénomène étonnant. Non seulement la solution considérablement déconnectée se place sous la protection d'une valeur générale et intouchable, mais de surcroît elle peut devenir, grâce à ce mécanisme, un symbole de cette valeur. Par un curieux retournement, la solution déconnectée, née de l'anomie, devient le porte-drapeau de sa valeur refuge et se renforce.

Par exemple, la direction d'une entreprise institue un indicateur dans le domaine de la créativité. En raison d'une réflexion insuffisante sur l'objectif et de dysfonctionnements dans sa conception, cet indicateur devient une solution considérablement déconnectée. Il ne veut rien dire. La créativité est sa valeur refuge. La direction est consciente du non-sens de l'indicateur. Toutefois, elle le maintient car elle craint que le supprimer soit interprété comme le signe d'une remise en cause du principe de créativité.

De l'anomie aux clients étranges : la récupération.

On pourrait penser qu'une solution considérablement déconnectée ne possède pas de clients. Or ces solutions finissent par en trouver. Dans notre exemple de l'organisme de formation au management participatif dans une entreprise allemande, considérablement déconnecté par rapport à son objectif, les clients sont devenus des stagiaires externes, qui se sont révélés être à plusieurs reprises des concurrents. Le journaliste qui propose aux parisiens de se rendre à la campagne en dehors des week-ends trouvera bien quelques auditeurs intéressés : des retraités sans famille, des ouvriers employés uniquement les samedis et dimanches, etc. Le conférencier qui projette des transparents illisibles de la salle utilise l'écran comme notes personnelles. Le prestataire du support est en fait son propre client.

Ces quelques exemples donnent une idée des caractéristiques des consommateurs des solutions considérablement déconnectées : La solution trouve comme débouchés soit ses propres adversaires (les concurrents), soit des utilisateurs marginaux (les retraités dans notre exemple des embouteillages), soit les prestataires eux-mêmes de la solution (l'orateur dans le cas du transparent illisible). Autrement dit, ces divers clients des solutions considérablement déconnectées possèdent un trait commun : ils sont à l'opposé de ce qui constitue la raison d'être de la solution.

L'AUTO-LEGITIMATION DE LA SOLUTION.

"Il s'est fait plaisir !". C'est ainsi que les cadres d'entreprise s'expriment avec humour et pertinence lorsque l'un des leurs s'est lancé dans une action bien réalisée, séduisante mais non véritablement reliée à un objectif.

L'émergence des solutions considérablement déconnectées est facilitée par des processus qui tendent à leur donner, comme finalité, elles mêmes. Examinons ces processus d'auto-légitimation.

Un premier mécanisme est que l'homme accorde du prix au seul fait d'agir, quel que soit l'objectif. Dans l'entreprise, une personne qui fait un travail peu utile, déconnecté des objectifs mais qui travaille beaucoup, dépasse l'horaire officiel et se montre très agitée sera l'objet d'un préjugé favorable.

Un autre générateur puissant de solutions considérablement déconnectées est la réticence à admettre que des situations soient vides de solutions, même provisoirement. La tendance naturelle de l'être humain est de combler une situation avec des solutions . Dans les organisations, combien de solutions fortement décalées ne met-on pas en oeuvre, simplement pour faire quelque chose rapidement devant une situation grave, qu'on ne sait par quel bout prendre ? Telle usine fonctionne mal, et le diagnostic a révélé des causes multiples et complexes. Aussitôt, saisi par l'ampleur du problème, sans avoir vraiment réfléchi aux objectifs, on y lance une action de formation non ciblée, non réfléchie, incohérente.

La sociologie de la décision a souvent mis le doigt sur l'importance de la non décision, de la passivité, voire de la paralysie, dans bien des situations. Mais ce courant de pensée de "l'organisation bloquée" a eu tendance à occulter le phénomène inverse de "l'organisation agitée", à notre sens très répandu. Dans les entreprises, de puissants facteurs favorisent le passage immédiat à la solution : la valorisation excessive des opérationnels par rapport aux fonctionnels, le temps consacré à la réflexion préalable considéré comme un coût et non comme un investissement, la valorisation du changement pour le changement, etc.

En troisième lieu, si beaucoup de solutions deviennent fortement décalées, c'est pour une raison banale : tout simplement **parce que le résultat est difficilement mesurable**. On ne possède aucun moyen de contrôle de l'alignement de la solution sur l'objectif. Cela signifie que toutes les technologies dont l'efficacité est difficilement mesurable, notamment toutes celles qui touchent au comportement social et humain, comme la communication, la formation, le conseil, sont une source immense et inépuisable de solutions considérablement déconnectées. Le domaine de la formation illustre cela parfaitement. On peut aisément (et encore) s'assurer de la qualité d'une action de formation (en interrogeant les stagiaires par exemple). Mais il est quasiment impossible de vérifier, sauf pour les formations techniques, l'efficacité de la formation par rapport à l'objectif ultime. On peut vérifier qu'un stage de relations humaines est une formation de qualité. Mais comment prouver que ce stage améliore la prise en compte des relations humaines dans l'entreprise où il est dispensé.

Un quatrième facteur d'auto-légitimation de la solution est la doctrine du management axé sur le processus (par opposition au management axé sur le résultat). L'idée du management orienté vers le processus est que la qualité d'un processus finit par produire de bons résultats, et de surcroît leur régularité. Un management exclusivement porté sur les résultats peut conduit à des effets positifs, voire spectaculaires, mais instables et superficiels, si les processus sont défaillants. Michel Hidalgo, l'ancien entraîneur de l'équipe de France de football, recommandait à ses joueurs, au début des plus grandes rencontres, en substance ceci : "ce que je veux, c'est que vous jouiez bien, faites un beau jeu. Ne vous préoccupez pas du résultat, je m'en charge. Je l'assumerai moi seul, quel qu'il soit". Le management orienté sur le

processus , inspiré du management japonais, est une pratique très intéressante, mais qui peut aussi faciliter l'émergence d'une solution considérablement déconnectée. Concentrer exclusivement son attention et son énergie sur la qualité d'un processus, c'est à dire d'une solution, indépendamment de son résultat et donc de son objectif, peut conduire à des dérapages, par exemple, à un processus qui coûte plus que ce qu'il rapporte.

Utiliser une solution comme témoin physique de l'existence et de l'activation des autres solutions moins visibles, favorise aussi la conception d'une solution pour elle-même. Une part non négligeable du contrôle social dans les organisations équivaut implicitement à vérifier l'existence de solutions témoins et non les résultats. Il est clair que prendre une solution comme témoin physique peut provoquer là aussi un dérapage, l'application de la solution témoin devenant un but en lui-même. Ce serait le cas d'un chef d'atelier qui, sachant que la propreté et l'ordre dans les ateliers sont considérés comme indicateur de qualité totale par la direction, concentrerait exclusivement sa politique qualité sur le nettoyage et le rangement aux postes du travail.

Un ultime facteur, banal mais fort, de maintien durable d'une solution considérablement déconnectée est que généralement un certain nombre de personnes en vivent. Bien souvent, des responsables sont conscients du décalage considérable d'une solution mais la laissent en vie en raison des problèmes humains qu'entraînerait sa suppression. D'autant plus que ceux qui vivent de la solution s'accrochent, la défendent, la justifiant avec acharnement (placement sous la protection d'une valeur refuge générale et intouchable, glissement vers des "anti-clients". Voir précédemment). Bien entendu, cela suppose que l'organisation qui abrite la solution déconnectée soit suffisamment riche, et même très riche, pour supporter le maintien de solutions aberrantes.

Pour illustrer ces différents processus d'auto-alimentation d'une solution, **considérons un exemple**. Dans telle organisation, il existe pour ses membres un programme de formation qui constitue une sorte d'électron libre. Il n'est rattaché à aucun élément du plan, beaucoup n'en connaissent pas l'existence, ceux qui le découvrent sont fort étonnés de son contenu et le responsable de ce stage, pratiquement, ne rend compte à personne. On retrouve les mécanismes décrits précédemment : le responsable de ce stage se donne à son oeuvre avec un dynamisme et un courage qui forcent l'admiration de beaucoup (l'action comme objectif en tant que tel). Cette formation concerne un besoin qu'en fait il n'est pas possible de satisfaire. Mais elle donne l'illusion de faire quelque chose (le refus de l'absence de solution). Comme souvent en formation, il est impossible d'évaluer les effets (impossibilité de vérifier que la solution est reliée à un objectif). La qualité de la pédagogie et de la logistique est particulièrement soignée (qualité d'une solution comme garantie supposée de son efficacité). Cette formation est regardée comme un indicateur que la catégorie sociale concernée par elle est prise en compte par la politique sociale (utilisation d'une solution comme témoin). Enfin personne ne sait comment employer autrement les quelques personnes qui sont occupées par ce stage et les moyens de l'organisation sont importants (la solution comme gagne-pain).

LA DISTRACTION COGNITIVE.

Les solutions considérablement déconnectées existent aussi parce qu'elles sont intellectuellement admises. Elles le sont à travers un certain nombre de mécanismes cognitifs, qui conduisent à ne pas être choqué par l'absurde. Nous appellerons cela la distraction cognitive. Notre idée ici est proche de celle de James G. March (17) dans le modèle de la poubelle, quand il parle d'**inattention** (oversight) pour expliquer un cas d'attribution d'une solution à un problème auquel elle n'était pas destinée. Mais James G. March se contente de poser ce mécanisme, sans le décrire ni l'expliquer davantage. Essayons d'explorer quelque peu cette distraction cognitive, qu'il est impossible d'élucider complètement du fait de sa nature même. Ses composantes sont les suivantes :

Le préjugé de raison. Certes, l'esprit humain, lorsqu'on lui présente une solution absurde, a tendance à l'expliquer par un comportement fou. Il abuse même de cette explication : "la source de l'intuition commune de Weber et de Popper réside peut-être dans le fait que le sens commun tend à donner une interprétation irrationnelle des comportements dont le sens lui échappe... Le sens commun a souvent tendance à abuser des explications irrationnelles" (18).Toutefois, la situation inverse - explication rationnelle d'une solution absurde - peut survenir dans les phénomènes de connaissance ordinaire. Des exemples de la vie quotidienne le montrent. La réussite de canulars les plus extravagants en est une illustration. Les canulars téléphoniques, où on entend des correspondants sensés croire qu'une chaussette encombre un couloir aérien à des milliers de mètres d'altitude et va atterrir sur leur pied ; ou qu'une équipe de télévision se déplace à l'intérieur des canalisations de leur logement et va leur tendre une main par l'évacuation des sanitaires, montrent qu'on peut faire accepter plus de situations absurdes qu'on ne le pense.

Ainsi il peut arriver que le sens commun juge fondées des solutions considérablement déconnectées et consolide de ce fait leur existence. D'autant plus que, dans les organisations, toute solution considérablement déconnectée bénéficie des symboles de l'institution et de l'autorité. On sait qu'un canular a d'autant plus de chance de réussir qu'il utilise du papier à en-tête et des acteurs simulant des représentants de l'autorité (policier, pompier, fonctionnaire, maire, ...) ou du savoir (enseignant, médecin, ...).

Le quiproquo des responsabilités. Un autre biais cognitif conduisant à admettre les solutions absurdes est le mécanisme conduisant chacun à croire que c'est quelqu'un d'autre qui va ou doit arrêter ou corriger la solution ou qui a une bonne raison de la maintenir. Comme cette famille, répartie dans deux voitures, qui oublie un enfant, chacun croyant que l'autre l'a pris avec lui. Ce quiproquo des responsabilités est d'autant plus important que la taille de l'organisation est élevée et donc que le nombre d'acteurs est grand. La pleistocratie décrite par J.D. Reynaud (19) pour expliquer les décisions incohérentes est aussi pour nous un facteur de distraction cognitive : la multiplication des parties prenantes augmente les possibilités de croire que quelqu'un d'autre va régler l'incohérence, ou que plus généralement quelqu'un, quelque part, possède l'explication rationnelle.

La limite incertaine entre l'absurde et le sensé. Il arrive qu'une solution considérablement déconnectée donne une image d'elle qui la situe à la limite de l'absurde et du sensé. Alors cela conduit à la considérer comme sensée. Autrement dit, quand un cas est absurde, mais de façon ambiguë, le préjugé de raison est encore plus fort.

La façon dont un auditoire spontanément refuse ou accepte des transparents considérablement inadaptés, passés au rétroprojecteur, renseigne utilement sur ce phénomène. Par exemple, si le

conférencier, par mégarde, passe son transparent **à l'envers**, aussitôt la salle réagit bruyamment et l'orateur remet à l'endroit son document. Si le transparent est complètement **flou**, un murmure s'élève de l'auditoire. Le conférencier comprend ce qui se passe, mais maintient le transparent. Il a au moins appris que son transparent était flou. En revanche, si le transparent est tout aussi illisible, mais pour d'autres raisons : les caractères sont **trop petits**, ou il y a **trop de texte** par rapport au temps de lecture, personne ne réagit (et l'orateur continue à croire qu'il est lisible). Dans les trois cas (transparent à l'envers, transparent flou, transparent écrit trop petit ou trop long à lire), l'écran est illisible. Il s'agit donc bien de "micro" solutions considérablement déconnectées. Le décalage est aussi fort dans les trois cas. Toutefois la réaction varie en fonction du caractère plus ou moins éclatant du décalage : réaction bruyante pour le transparent à l'envers, murmures pour le transparent flou, silence pour le transparent écrit trop petit ou trop long à lire. Dans le troisième cas, où l'illisibilité prend une forme ambiguë, cachée, pour ne pas dire sournoise, l'auditoire laisse passer la solution. Des solutions considérablement déconnectées, mais dont le décalage prend une forme ambiguë entre le sensé et l'insensé, sont plus facilement acceptées ou tolérées.

C'est un problème majeur des solutions considérablement déconnectées à la limite du sensé et de l'insensé. Il est très difficile de démontrer leur décalage, de les dénoncer en quelque sorte. Quand un transparent est écrit trop petit ou trop long à lire, on peut toujours expliquer que les mécontents sont ceux qui ont une mauvaise vue ou qui lisent trop lentement ou que les transparents n'avaient pas été conçus pour une salle aussi profonde, etc. Alors qu'un transparent à l'envers ou complètement flou est sans contestation possible reconnu comme absurde.

Le biais cognitif de la preuve minoritaire. Dans le cas d'une solution considérablement déconnectée, ses partisans (son auteur, ceux qui en vivent) vont chercher à justifier son utilité à l'aide de preuves. Comme il s'agit généralement de domaines peu quantifiables, il est difficile de mettre en évidence les résultats de manière statistique. Les preuves d'efficacité vont donc être essentiellement des cas. Mais ces cas seront des cas uniques, isolés, présentés comme étant généralisables. Or dans les organisations de très grande taille, il existe toujours une probabilité de trouver un cas unique et isolé qui prouve l'utilité d'une solution. La chance d'une solution considérablement déconnectée est de découvrir probablement un cas, une monographie, un exemple qui la justifie (l'astrologie fonctionne sur le même type de raisonnement : le fait conforme à la prédiction est mis en avant et ceux qui ne le sont pas sont rejetés).

LE KIDNAPPING TECHNOLOGIQUE.

Dans le modèle de la poubelle, J. G. March emploie le terme "technologie" pour désigner les processus d'action de l'organisation. Dans ce chapitre nous utiliserons le mot technologie dans ce sens tout à fait spécifique. J. G. March considère qu'une technologie (ainsi définie) complexe, peu maîtrisée et peu claire constitue l'un des trois piliers de l'anarchie organisée (avec les objectifs flous et les participants peu impliqués), terreau de solutions reliées de façon arbitraire à un objectif. Nous voudrions reprendre cette idée de technologie problématique que James G. March pose comme une des trois conditions de départ de l'incohérence, mais sous un autre angle. Selon nous, un générateur efficace de solution considérablement déconnectée est

constitué par les situations, que nous appellerons kidnapping technologique, où la solution est conçue indépendamment des experts de la technologie concernée.

Au début de ce texte, nous citons l'exemple d'une université d'entreprise, créée dans un groupe allemand, qui n'avait pas répondu au besoin de formation au management participatif pour lequel elle avait été conçue et qui était devenue un organisme de formation vendant des stages classiques à l'extérieur. Une des raisons de ce détournement est que cette université avait été conçue, organisée et dirigée totalement en dehors des experts de la formation, par des personnes qui ne possédaient aucun professionnalisme dans ce domaine. Non expertes, elles sont allées vers les solutions les plus simples à élaborer (cours magistraux, produits standards), complètement inadaptées au besoin interne et qu'elles ont vendues à l'extérieur sans jamais en avoir reçu l'instruction, ni même l'autorisation.

La situation de kidnapping technologique est vraiment un cas spécifique. Il ne s'agit pas des structures matricielles avec des équipes projet horizontales et des métiers verticaux. Dans ces cas, la coopération interdisciplinaire exclut en principe ce que nous appelons le kidnapping technologique. Nous ne parlons pas non plus des organisations structurées en métiers juxtaposés. Dans ce cas également la puissance de chaque métier empêche que l'un effectue sans le consulter le travail de l'autre. La coopération sera certainement difficile, mais il n'y aura pas kidnapping d'un champ de compétence sans ses experts. Nous ne parlons pas enfin des experts qui sont compétents dans plusieurs technologies. Au lieu d'être en présence d'un expert de la technologie A dans le champ A, on trouve un expert des technologies A+B dans les champs A+B. Le kidnapping technologique représente un quatrième cas où quelqu'un fait le métier de quelqu'un d'autre

Les situations productrices de solutions relevant d'une technologie A, indépendamment des experts de A, sont favorisées dans les cas suivants, qui souvent se combinent entre eux :

- Quand le champ d'activité de la technologie A d'une part et les experts de la technologie A d'autre part sont rattachés à deux structures différentes qui communiquent très mal.

- Quand des responsables imposent une solution relevant d'une technologie A, sans être experts de cette technologie A.

- Quand la complexité de la technologie A concernée est peu visible. C'est le cas, par exemple, de la technologie de la formation. Beaucoup de personnes en entreprise considèrent que former n'est pas compliqué et s'improvisent ingénieur de formation sans faire appel aux experts de la formation. Mais il n'y a pas que la formation. La technologie des enquêtes d'opinion, par exemple, fait aussi partie des technologies fréquemment considérées comme simples.

- Quand la technologie est peu professionnalisée et institutionnalisée. Un excès de structuration d'une technologie peut être un facteur de rigidité et de perte de créativité. Mais un manque de structuration peut conduire à lui enlever l'autorité nécessaire pour imposer ses méthodes rigoureuses et ses connaissances. Des technologies comme le management, la formation, la communication, le développement social souffrent d'un manque de professionnalisation et d'institutionnalisation, ce qui laisse la porte ouverte à la production de solutions d'une technologie par des non experts de cette technologie.

- Quand il s'agit d'une technologie dont les solutions se prêtent difficilement à une évaluation. L'absence d'évaluation rigoureuse empêche de démontrer aux non experts l'intérêt de faire appel à des experts de la technologie concernée.

- Quand la technologie A concernée détient un soutien affectif très inférieur à celui dont bénéficie une autre technologie B. Ce déséquilibre peut pousser les experts de la technologie B à se considérer aussi comme des experts de la technologie A, sans que les vrais experts de A disposent de l'influence sociale permettant de s'y opposer. Par exemple, dans le couple qualité totale-formation, la technologie de la qualité totale bénéficie d'une faveur et d'un intérêt très élevés comparés à la technologie de la formation. Cela peut conduire par exemple les experts de la qualité à se considérer comme concepteurs de la formation, en marginalisant les experts de formation.

- Quand une technologie semble intervenir de façon secondaire dans une solution (cette condition est voisine de la précédente). C'est souvent le cas de la technologie de l'information qui vient en appui d'une autre technologie, dans le cadre de sa diffusion. Par exemple l'application d'une loi ou le fonctionnement d'un appareil font intervenir l'information : la loi doit être diffusée et expliquée et l'appareil doit être pourvu d'un mode d'emploi. Mais on accorde généralement peu d'importance à la technologie de l'information du type mode d'emploi. Or une loi qui n'est pas connue est une solution inepte puisqu'elle ne répond pas à un objectif essentiel que nul ne l'ignore. De même un appareil au mode d'emploi incompréhensible peut perdre le maximum de son utilité.

Ainsi une technologie, qui présente une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : dissociée entre ses experts d'un coté et d'un autre coté son activité conduite ou dictée par d'autres, apparemment facile, peu professionnalisée et institutionnalisée, difficilement évaluable, peu valorisée dans l'opinion, dotée d'un rôle secondaire, a toutes les chances de voir son champ d'activité capturé par les experts d'une autre technologie et d'être ainsi productrice de solutions considérablement déconnectées.

Il est certain que le kidnapping technologique n'épuise pas les cas d'organisation technologique à l'origine de solutions ineptes. Ainsi, l'organisation en métiers juxtaposés, qui n'est pas un cas de kidnapping technologique selon notre définition, peut elle aussi produire des solutions absurdes, par exemple quand chacun conçoit dans son coin une partie de la solution, sans tenir compte de la cohérence d'ensemble. Notre intention ici était ici d'attirer l'attention sur un cas d'organisation technologique qu'on ignore ou qu'on sous-estime, dans l'explication de décisions ineptes. En effet, il est difficile d'imaginer que l'absurdité de décisions puisse provenir tout simplement de ce que des acteurs ont exercé un métier qui n'était pas le leur.

L'INCOHERENCE POTENTIELLE MECANIQUE.

Un ultime phénomène favorisant l'émergence de solutions considérablement déconnectées est une fragilité en quelque sorte constitutionnelle, mécanique, de la solution potentielle. Nous voulons dire que la solution contient dans sa technologie même un potentiel dormant d'incohérence et qu'il faut peu de chose pour qu'il se réalise.

Ainsi le fait qu'une solution n'ait **un sens que si elle est totalement appliquée** constitue un premier cas d'incohérence potentielle, puisqu'il suffit d'une infime fraction de non mise en oeuvre pour la rendre absurde. Dans ces cas là, le fait que la solution ne soit pas complète n'équivaut pas à une non optimisation au sens de Herbert A. Simon. Elle aboutit à une situation nulle. Qu'une chambre à air possède une fuite, même minuscule, n'équivaut pas à une non optimisation de la solution chambre à air, elle lui ôte ce pour quoi elle a été conçue. Il s'agit d'un phénomène inverse de l'effet pervers ou effet de composition. Ce n'est pas la composition des solutions qui provoque un effet pervers, mais l'absence de composition qui anéantit la solution.

On rencontre beaucoup de cas de ce type. Lorsque, dans le code de la route, il a été question d'inverser la règle de priorité relative aux ronds-points, les pouvoirs publics ont hésité et n'ont pas rendu obligatoire partout la nouvelle règle. Cette absence de systématisation a peut-être provoqué plus de dégâts (hésitation et erreur des automobilistes) qu'elle n'en a évités. Autre exemple : une entreprise décide d'implanter la messagerie électronique et compte sur cet outil pour réduire considérablement la circulation de documents et les coups de téléphone inutiles et perturbateurs. Toutefois, pour diverses raisons (résistance de quelques uns, manque de moyens), un certain nombre de personnes ne sont pas connectées au système. Ces quelques trous dans le réseau vont bien au-delà de rendre la solution imparfaite : ils lui enlèvent une grande partie de son intérêt. En effet, dès lors qu'on n'est pas sûr d'atteindre tout le monde, on l'utilise très peu.

Dans le domaine de la sécurité et de la défense, on rencontre souvent des solutions, qui, dès lors qu'elles ne sont pas systématiques, deviennent considérablement déconnectées. L'histoire a montré de quel intérêt pouvait être une ligne Maginot qui n'allait pas jusqu'au bout, Ardennes comprises. Si la muraille de Chine s'étend sur plusieurs milliers de kilomètres, c'est qu'il fallait ça ou rien du tout.

Un second cas de fragilité potentielle est constitué par **les sécurités structurellement incohérentes**. Par exemple, les sécurités doublées ou triplées, mais qui peuvent difficilement être isolées les unes des autres, sont potentiellement incohérentes. Nous avons vu que la navette challenger a explosé parce que le joint de sécurité sur la fusée d'envol fonctionnait comme le joint principal, compte tenu de la technologie utilisée. Dans les organisations, il existe beaucoup de mécanismes de contrôle qui utilisent comme source d'information l'information même qui doit être contrôlée. Pour donner un autre exemple tout en restant dans le domaine de la sécurité, les alarmes débrayables ou éphémères sont potentiellement incohérentes. Des avions de tourisme se sont écrasés à l'atterrissage, parce que l'alarme informant le pilote que le train n'était pas sorti était débrayable et parce que le pilote, excédé par le bruit, l'avait désactivée. Le principe même d'une alarme est d'être bruyante et gênante, pour ne pas dire exaspérante, et tous les efforts pour rendre une alarme confortable (désactivation possible, durée limitée, sonorité plaisante, ...) la détournent de sa finalité première. En poussant le raisonnement, une alarme ergonomique est une solution considérablement déconnectée.

Un troisième cas d'incohérence potentielle affecte **les technologies structurellement grossières employées pour remplir des objectifs fins**. Dans le domaine de la stratégie militaire, si la technologie des bombardements aériens produit si souvent des solutions absurdes, n'est-ce pas parce qu'on cherche à mettre cette arme aveugle au service d'objectifs militaires ou diplomatiques fins, voire extrêmement subtils ? Sur les bombardements aveugles

des grandes villes allemandes au cours de la seconde guerre mondiale, l'historien L. Hart a expliqué la faible rentabilité politique de la démoralisation ainsi provoquée, par cette formule remarquable : "les individus ne peuvent pas se rendre à des bombardiers en vol" (20).D'ailleurs, on a tenté sur le plan des mots de réconcilier le bombardement aveugle et la diplomatie subtile en inventant l'expression de "frappe chirurgicale". Existe-t-il beaucoup d'exemples qu'une telle solution ait été effectivement mise en oeuvre et réussie ? A notre connaissance, aujourd'hui, le bombardement nominatif (la bombe intelligente qui atteint le dictateur en pénétrant par la fenêtre de sa salle de bain) n'existe pas. Une technologie qui ne permet pas de répondre finement à un objectif fin est constitutionnellement productrice de solutions considérablement déconnectées.

L'existence d'une incohérence potentielle dans certains types de solution est à contrario prouvée par l'introduction volontaire d'une telle fragilité structurelle pour limiter l'usage de la solution. Le système des doubles, triples ou quadruples clés fonctionne sur ce principe. Le risque que la solution soit inutilisable est considérablement augmenté (il suffit que manque une clé), mais en contrepartie la probabilité d'un usage illégitime ou imprévu est fortement diminué.

DISCUSSION

Des rationalités qui court-circuitent la délibération sur les fins.

L'idée qui nous a guidé tout au long de notre réflexion a été de rechercher ailleurs que dans la folie des hommes les raisons de l'existence des solutions considérablement déconnectées. Que pouvons nous conclure sur ce sujet ? Il nous faut examiner les différentes définitions de la rationalité.

a. Considérons en premier lieu **la définition sémantique de R. Boudon** (21) : est rationnel tout comportement Y dont on peut dire "X a de bonnes raisons de faire Y, car ...". Un grand nombre des explications que nous avons proposées peuvent être considérées comme les "bonnes raisons" de cette définition.

Ceci dit, d'autres solutions, qui sont fortement décalées de leur objectif, comme les solutions conduisant à des échecs ou les solutions à effets pervers, sont aussi le résultat de "bonnes raisons". Cependant, s'agissant de ces solutions, les "bonnes raisons" ne remettent pas en cause l'intention d'origine. Alors que les "bonnes raisons" de la solution considérablement déconnectée détruisent le sens même de l'action. Pour reprendre l'exemple familier du rétroprojecteur, l'orateur qui passe un transparent à l'envers le remet aussitôt à l'endroit. L'erreur ne touche pas à l'objectif de lisibilité. Au contraire, elle le renforce : l'erreur rappelle avec éclat que l'écran doit être lisible. En revanche, projeter des textes trop longs écrits trop petit, cette pratique étant largement répétée et diffusée, anéantit le sens de l'outil. On ne sait plus à quoi il sert. De même l'effet pervers de se retrouver dans un embouteillage un jour théoriquement dégagé ne touche pas à l'objectif de fluidité du trafic. Là encore, l'effet pervers renforce plutôt l'objectif en faisant sentir douloureusement qu'il ne soit pas atteint. Mais

lorsqu'un journaliste propose de partir en week-end le lundi; le sens de la solution s'évanouit : est-ce sérieux ? à qui s'adresse-t-on ? Est-ce bien une réponse à la question ?

Il existe donc des combinaisons particulières de processus rationnels précis qui, au lieu de détruire le résultat, détruisent le sens.

b. Les autres conceptions de la rationalité à considérer ici (22) sont celles qui, bien qu'elles ne soient pas définies de façon sémantique comme le propose R. Boudon, sont relativement réalistes. Nous faisons allusion à :

La rationalité qui fonctionne à l'aide de processus tels que les associations d'idées, l'usage des symboles et analogies, la découverte par distraction, etc. Elle pourrait être considérée comme appartenant à la rationalité procédurale d' H. Simon (23).

La rationalité qui fonctionne sur le principe d'un court-circuit d'imitation entre l'objectif et la solution (24). Par exemple, si l'objectif est de résoudre tel problème technique et si, comme souvent, les responsables réagissent aussitôt en disant qu'il faut former le personnel à cette technique, on a un court-circuit d'imitation de la solution par rapport à l'objectif : la solution traite le problème sans interprétation. Problème technique = lacune = formation nécessaire. Alors que la formation n'est peut-être pas la solution adaptée (c'est peut-être un problème organisationnel).

La rationalité fondée sur la tradition ou le précédent. Cette rationalité est extrêmement fréquente. Elle forme la base d'un grand nombre de raisonnements juridiques, mais aussi d'actions non juridiques.

La rationalité "incrémentale", qui fonctionne par petits pas, par allers et retours permanents entre l'action et l'objectif et par exploration progressive de l'objectif.

La rationalité axiologique qui explique l'action par la croyance en un principe normatif.

La rationalité téléologique qui est définie par un objectif pratique.

Toutes ces rationalités possèdent un point commun remarquable : elles travaillent toutes sur le principe d'un effacement partiel de l'objectif ou de sa déclinaison en sous-objectifs, c'est à dire du système des préférences et de leur hiérarchisation. Autrement dit **elles contournent plus ou moins la délibération sur les fins**. Une solution est théoriquement précédée d'une chaîne de décisions sur les objectifs : on décide d'un problème à traiter, des objectifs à atteindre, des sous-objectifs et des priorités. C'est cette chaîne complexe, longue, aux ramifications multiples que les rationalités effectivement pratiquées simplifient.

La rationalité "procédurale" des associations d'idées, des découvertes par distraction, ... doit justement son efficacité au fait que l'acteur met de côté l'objectif : c'est parce qu'on ne cherche pas là où l'on devrait chercher qu'on trouve. Par exemple (25), quelqu'un ne parvient pas à retrouver le nom d'une personne qu'il connaît. Son interlocuteur soudain se souvient "son nom commence par Z". "Tu as raison, lui réplique l'autre, c'est Frizell" !Il est évident que l'acteur n'aurait jamais retrouvé le nom s'il avait axé sa recherche sur les noms commençant par la lettre Z. C'est exactement parce qu'il a laissé son esprit s'égarer en dehors de l'objectif qu'il a

trouvé la bonne solution. En poussant quelque peu cette observation, on pourrait dire que la distraction est une ruse importante de la rationalité procédurale, par opposition à la logique déductive formelle.

La rationalité par court-circuit d'imitation consiste à mettre de côté non l'objectif mais le travail de déclinaison en sous-objectifs. Elle permet de trouver une solution par simple calque de la solution sur l'objectif : la formation pour combler une lacune par exemple. Cette ruse permet à l'esprit humain, en réduisant la chaîne des décisions entre l'objectif et la solution, de dégager rapidement et facilement une solution.

La rationalité fondée sur le précédent peut aussi être considérée comme un processus qui efface l'objectif. C'est un moyen de combler l'absence d'objectifs clairs et précis : faute de politique, "on fait comme avant".

La rationalité incrémentale est de façon évidente un effacement de l'objectif et de sa déclinaison en sous-objectifs, priorités, esquisses de solutions. Son principe est d'agir avant même d'avoir fixé de façon précise l'objectif, afin de l'explorer, et ainsi de mieux le définir et le décliner.

Enfin, selon nous, **la rationalité axiologique** est une rationalité qui fait l'économie de la **rationalité téléologique** et inversement. En effet, quand on agit en fonction d'une valeur (le capitaine qui se laisse couler avec son navire), il n'y a généralement pas de déclinaison de cette valeur. Le capitaine efface les étapes intermédiaires dans la chaîne qui va de la valeur suprême de l'héroïsme à la solution "disparaître avec son bateau". La solution est immédiatement accolée à la valeur, au point qu'il est difficile de distinguer les deux (se laisser couler avec son navire est autant la valeur que la solution). Inversement la rationalité téléologique (pour l'ingénieur, construire un pont) ignore l'objectif supérieur. Il manque, dans la chaîne des décisions, toute la partie amont. Autrement dit la distinction de M. Weber conduit à penser que l'acteur peut agir soit en fonction de la rationalité axiologique, soit en fonction de la rationalité téléologique mais qu'il lui est extrêmement difficile de concilier en les coordonnant les deux rationalités. C'est le dilemme du Pont de la rivière Kwaï : comment être à la fois héroïque et méticuleux ?

On voit donc que toutes les rationalités réalistes fonctionnent à l'aide de mécanismes qui réduisent, occultent en partie, simplifient la délibération sur les fins. Le principe fondamental de la rationalité humaine naturelle serait de tout faire pour réduire la chaîne des décisions sur les objectifs et les buts intermédiaires : oublier l'objectif, imiter simplement l'objectif, commencer par agir, faire comme avant (précédent), agir en rejetant toute fin ultime.

Si cela est vrai, on comprend que des solutions considérablement déconnectées surviennent parfois. Les rationalités humaines, qui toutes possèdent comme principe de fonctionnement une simplification du travail sur les objectifs, dérapent parfois en passant de la simplification à l'oubli ou l'escamotage des objectifs, lorsque les conditions identifiées tout au long de cet essai sont réunies.

— La distraction, au lieu de produire une découverte, permet l'établissement d'une ineptie.

– Le court-circuit d'imitation de l'objectif, au lieu de produire une solution adaptée rapide et simple, conduit à une solution en fait déconnectée (par exemple instituer une formation pour combler une lacune qui n'est pas en fait un problème de formation).

– La rationalité fondée sur le précédent aboutit à faire de lui le but ultime.

– La rationalité incrémentale, au lieu d'aider à explorer l'objectif, conduit à l'oublier complètement, et à noyer la solution dans le plaisir de l'action.

– La rationalité axiologique, poussée à un point extrême, rejette la moindre déclinaison de la valeur et crée, par cette absence de déclinaison et la généralité de la valeur, une anomie.

– La rationalité téléologique, en dirigeant l'attention sur la dimension opérationnelle de l'action, finit par lui enlever son sens.

Autrement dit, les solutions considérablement déconnectées prennent leurs racines dans ce qui fait l'efficacité même des rationalités naturelles. Les ruses et les raccourcis de ces rationalités naturelles, qui permettent d'éviter l'extrême complexité de la déclinaison et du déploiement des objectifs, de la chaîne des décisions concernant les préférences, peuvent devenir des pièges où se perd le sens.

Un système clos plutôt qu'une poubelle ou une auberge espagnole

Notre sentiment est que les discordances majeures entre objectifs et solutions sont suscitées, moins par une circulation libre et indépendante de problèmes, de solutions, de participants et d'occasions (modèle de la poubelle ou de l'auberge espagnole (26)), que par des pièges précis qui enferment les acteurs dans la production de solutions inconsistantes et incohérentes. Un certain nombre de mécanismes, que nous avons décrits comme générateurs de décalages importants, sont des situations dans lesquelles les participants ne peuvent pas sortir ou ne peuvent pas
entrer, et non des situations de sortie et d'entrée libres de participants, comme dans le modèle de la poubelle. L'interdiction du veto ou du retrait d'une négociation, que nous avons identifiée comme facteur d'anomie, n'est rien d'autre que l'impossibilité pour des participants de sortir du jeu. De même l'interdiction du recours, facteur d'anomie, équivaut à une impossibilité pour les participants à un certain niveau de l'organisation d'entrer dans le jeu. Le kidnapping technologique, qui constitue pour nous une des cinq explications du divorce profond entre fins et moyens, n'est rien d'autre que l'impossibilité pour des participants experts d'une technologie d'entrer dans le jeu de leur technologie, qui a été "confisquée" par les experts d'une autre technologie. De même, le passage trop rapide à la solution est une façon pour les spécialistes de rendre impossible l'entrée des participants politiques dans le jeu. La constitution d'une solution comme gagne-pain entraîne un blocage du flux des participants. Nous voyons donc qu'à chaque fois, l'explication est plus un gel de la participation des acteurs qu'un flux libre et autonome de participants.

Notre idée est que des systèmes beaucoup plus organisés que des anarchies organisées du type des universités peuvent produire des solutions considérablement déconnectées, sous certaines conditions : recours interdit, impossibilité du veto ou du retrait, kidnapping technologique, absence de circulation entre politiques et spécialistes, ordre du jour rigide, participants accrochés de façon vitale à une solution.

En résumé, les solutions considérablement déconnectées sont le fruit du dérapage des ruses inventées par les rationalités pour simplifier la liaison objectif action, ceci dans des systèmes clos qui, loin de corriger ce dérapage, le renforcent.

8 janvier 1999

NOTES

(1) Nous remercions tout particulièrement J. Padioleau, J.D. Reynaud et P. Urfalino pour l'aide qu'ils nous ont apportée.

(2) J.G. March et H. A. Simon, Les Organisations, Dunod, 1979, 253 p.

(3) J.G. March, Decisions and Organization, Blackwell, 1988, 458 p.

(4) R. Boudon, Effets pervers et ordre social, P. U. F. , 1977, 286 p.

(5) C. Perrow, Organizational analysis, Tavistsock, 1971.

(6) J.D. Reynaud, Les règles du jeu, Armand Colin, 1989, 306 p.

(7) M. Crozier et E. Friedberg, L'acteur et le système, Le Seuil, 1977, 437 p. traitent également à plusieurs reprises ce problème.

(8) Op. cit.

(9) C. Musselin, "Quelle stratégie de recherche pour les anarchies organisées", Actes du séminaire CONDOR, séance du 5 avril 1990, 18 p. et E. Friedberg, Le Pouvoir et la Règle, Le Seuil, 1993, 405 p. ont, parmi leurs critiques du modèle de la poubelle de J. G. March, souligné le caractère exceptionnel des situations évoquées par ce modèle, ce qui réduisait sa portée. Qu'on nous permette de réfuter d'avance ce type de critique au sujet des solutions considérablement déconnectées, que nous étudions ici. Même si elles sont **exceptionnelles**, il va de soi que la rareté d'un phénomène n'exclut pas de s'y intéresser de près et n'empêche pas son examen d'être riche d'enseignements.

Précisons que notre idée de solution considérablement déconnectée ne contient aucun préjugé sur **l'ampleur** des cas visés. Une solution considérablement déconnectée peut être aussi bien un objet d'une très grande ampleur ou portée (comme la construction d'une fusée qui ne peut fonctionner) qu'un micro-évènement (comme la projection d'un transparent illisible).

Soulignons enfin qu'il n'y a aucun jugement moral dans l'idée de solution considérablement déconnectée.Nous définissons ainsi une solution dès lors qu'elle vit indépendamment d'une finalité ou d'un objectif.Une solution qui est reliée à un but, même très répréhensible, n'est pas ici considérée comme considérablement déconnectée. La question de la moralité ou non d'une solution est un débat qui se place en dehors de cet article.

(10) Op. cit.

(11) Op. cit.

(12) Op. cit.

(13) "Judgement in organizational decision making : The Iranian hostage rescue mission". Exposé au séminaire Condor du 13 mai 1993.

(14) "Challenger", cahier pédagogique E. S. C. P. , N° 90-03, 74 p.

(15) Op. cit. , p 57.

(16) Op. cit.

(17) Op. cit.

(18) R. Boudon, L'Art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses, Fayard, 1990.

(19) Op. cit.

(20) Histoire de la seconde guerre mondiale, Fayard, 1973.

(21) R. Boudon, "Action", in R. Boudon (sous la direction de), Traité de sociologie, P. U. F., 1992, pp. 21-55.

(22) Sur ce thème, nous avons utilisé particulièrement :
- R. Boudon, "Action", op. cit.
- M. Crozier et E. Friedberg, op. cit.
- J. Padioleau, L'ordre social, L' Harmattan, 1986, 222p.

(23) Nous avons utilisé sur ce point : J. Thévenot et B. France-Lanord, "Systèmes d'information : un précurseur", Revue Française de Gestion, pp 96 - 111, (numéro en partie consacré à H. Simon).

(24) R. Boudon, "Action", op. cit., p 40.

(25) Exemple authentique cité dans "L' Apport de H. A. Simon aux sciences de la décision", entretien avec Jean-Louis Lemoigne, Sciences Humaines, Hors-Série N° 2, mai 1993.

(26) La paternité de cette métaphore revient, je crois, à J. Padioleau.